

## ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

**О. В. Никулина**

*доктор экономических наук, профессор, Кубанский государственный университет, г. Краснодар,  
Россия, Olgafinans@mail.ru*

В статье раскрыты основные проблемы развития деятельности российских нефтегазовых компаний в период экономического кризиса. Обоснована необходимость диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в условиях действия санкционного режима. Рассмотрены основные проблемы диверсификации и получен вывод о выборе оптимальной стратегии диверсификации деятельности нефтегазовых компаний с учетом влияния всех негативных факторов и перспектив инновационного развития в сфере альтернативной энергетики.

**Ключевые слова:** диверсификация деятельности; нефтегазовые компании; санкционный режим; конкурентоспособность; стратегия.

## RATIONALE FOR THE NEED TO DIVERSIFY THE ACTIVITIES OF OIL AND GAS COMPANIES IN A CRISIS

**O. V. Nikulina**

*doctor of economics, professor, Kuban State University, Krasnodar, Russia, Olgafinans@mail.ru*

The article reveals the main problems of development of activities of Russian oil and gas companies during the economic crisis. The need to diversify the activities of oil and gas companies in the context of the sanctions regime is justified. The main problems of diversification are considered and the conclusion is obtained about the choice of the optimal strategy for diversifying the activities of oil and gas companies, taking into account the influence of all negative factors and prospects for innovative development in the field of alternative energy...

**Keywords:** diversification of activities; oil and gas companies; sanctions regime; competitiveness; strategy.

### **Введение**

В условиях глобального экономического кризиса, изменения климата, смены технологических укладов, перехода к цифровизации экономики и введения экономических санкций российские нефтегазовые компании сталкиваются с рядом проблем как в области геологоразведки, добычи и транспортировки нефти, так и в сфере оптимизации управления своей деятельностью с целью снижения рисков и потерь. Актуальность темы исследования определяется необходимостью поиска нефтегазовыми компаниями новых направлений диверсификации своей деятельности для обеспечения дальнейшего развития и конкурентоспособности на мировом рынке.

Целью настоящего исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по развитию диверсификации деятельности российских нефтегазовых компаний для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на мировом рынке.

Вопросы исследования эффективности деятельности нефтегазовых компаний раскрыты в работах российских ученых Мальцева Н. А., Игrevского В. И., Маевского В., Лисичкина С. М., Вадецкого Ю. В., Динкова В. А., Белокопытова Е. Н., Сухомлинова Е. Н., Муравленко В. М. и других авторов, посвятивших свои исследования нефтяной промышленности России на различных этапах ее становления и развития. Ряд зарубежных авторов исследовали проблемы практического применения методов современного менеджмента для повышения эффективности деятельности нефтегазовых компаний на основе применения стратегий концентрации, интеграции и диверсификации: Р. Ю. Айерс, И. Аримура, Л. Дж. Гитман, Дж. Бейли, Б. В. Тейлор, М. Рейнор и другие. Несмотря на значительное число научных трудов по исследуемой проблематике, недостаточно изученными остаются вопросы диверсификации деятельности нефтегазовых компаний в международной сфере.

#### **Материалы и методы / теоретические основы**

Доля диверсифицированных компаний в отечественном ВВП превышает 75 %, что доказывает их роль и высокую значимость в структуре экономики страны. При этом именно нефтегазовый сектор обеспечивает большую часть вклада в ВВП и является гарантом стабильности, экономической безопасности в любых ситуациях, в том числе в условиях неопределенности и напряженных геополитических отношений. Для обеспечения стабильности и безопасности нефтегазовые компании активно разрабатывают и внедряют стратегию диверсификации и получения прибыли из новых источников. Диверсификация позволяет нефтегазовым компаниям работать в разных сегментах и направлениях и получать доход при условии разных внешних и внутренних экономических параметров.

В настоящее время российские вертикально интегрированные нефтяные компании не только диверсифицируются на российском рынке, но и участвуют в международных проектах и имеют зарубежные активы. Диверсификация за рубежом происходила в то время, когда политическая ситуация в западных странах была стабильной, а участие в зарубежных проектах давало возможность получить дополнительный доход и расширить зону своего влияния.

Приобретение нефтегазовыми компаниями активов за рубежом вызвано следующими причинами:

- российское антимонопольное законодательство не позволяет ВИНК расширять свою торговую сеть;
- количество новых месторождений, размещенных в России, ограничено;
- капитализация, полученная за счет приобретения дополнительных активов;
- повышение важности и авторитета на международной арене.

Однако в контексте санкций США и ЕС, введенных в период с 2014 г. по 2016 г., в отношении российского нефтегазового комплекса были введены следующие меры [1]:

- запрет на инвестиции в добычу нефти, природного газа и полезных ископаемых;
- запрет на продажу оборудования для добычи нефти,
- запрет на оказание нефтесервисных услуг по глубоководному бурению и разработке арктических месторождений и месторождений сланцевой нефти;
- приостановление финансирования проектов Европейского банка реконструкции и развития и Европейского инвестиционного банка;
- инвесторам запрещено кредитовать 5 крупнейших банков России с государственным участием.

Санкции, введенные США и Европейским Союзом, с одной стороны, изолируют российские компании от долгосрочного финансирования, а с другой – американские и европейские компании оказываются изолированными от коммерческого участия в российских энергетических проектах и торговых отношениях, ведущих к глобальной

реструктуризации международных активов в области нефти и газа. В условиях «санкционной блокады» в зону риска попадают позиции российских нефтегазовых компаний, владеющих акциями иностранных предприятий и имеющих европейских и американских партнеров в российских активах.

### **Результаты и обсуждение**

Согласно ежегодному отчету World Energy Council «Мировые энергоресурсы 2021» [3] разведанных запасов нефти хватит человечеству на 56 лет, газа – на 55 лет, угля – чуть более чем на 100 лет. В результате перед странами стоит задача заблаговременно позаботиться о создании новых, альтернативных источников энергии и обеспечить население дешевой и доступной электроэнергией в будущем [2], что заставляет нефтегазовые компании добывающих стран более активно разрабатывать и внедрять стратегии диверсификации своей деятельности. Однако в процессе диверсификации компании сталкиваются с различными проблемами, в том числе по причине плохой адаптации к новым сферам бизнеса. По мнению экспертов, в сырьевой отрасли только диверсифицированные компании могут достичь наилучшего соотношения риска и прибыли, поскольку они могут компенсировать многие факторы в одной отрасли за счет бизнеса в других отраслях. Это показывает, что не так много компаний с умеренной диверсификацией и что в некоторых отраслях они более эффективны, чем концентрированные компании. Кроме того, при диверсификации нефтегазовые компании могут столкнуться со следующими проблемами:

Первая проблема связана с неопределенностью в энергетической политике. Из-за неопределенности компании не могут подробно планировать свою деятельность, так как нет никаких гарантий. В результате этого происходит замедление инвестиционной активности, что приводит к дисбалансу между спросом и предложением.

Вторая проблема связана с приобретением запасов. Возникают политические ограничения и конкуренция за доказанные запасы. Существует множество месторождений нефти и газа в труднодоступных районах. Это приводит к значительному повышению стоимости разведывательных проектов и добычи углеводородов, а также к повышению рисков, связанных с необходимостью дополнительных капиталовложений.

Третья проблема связана с изменением климата и экологическими проблемами. Многие страны начали принимать или претворяют в жизнь нормативные и законодательные меры, которые непосредственно затрагивают интересы участников нефтегазовой отрасли в связи с глобальным потеплением и крупными выбросами парниковых газов.

### **Заключение**

Таким образом, проанализировав проблемы, с которыми сталкиваются нефтегазовые компании при диверсификации своей деятельности, получен вывод о необходимости поиска нового способа диверсифицирования, который позволит оградить нефтегазовые компании от волатильности цен на мировом рынке, снизить риски и затраты, минимизировать и исключить негативное влияние на экологию, а также создаст благоприятные условия для повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

Проанализировав всю ситуацию на международном рынке в области нефти и газа и сделав акцент на неуклонное повышение доли возобновляемой энергетики, а также негативное влияние санкций на нефтегазовый сектор России, снижения цен на нефть, подорожание проектов по разработке месторождений нефти и газа и высокой импортозависимости, пришли к выводу, что диверсификация в связанные инновационные технологии и проекты может стать перспективным направлением развития российских компаний нефтегазового сектора.

Только выбор оптимальной стратегии, такой как диверсифицирование в альтернативную энергетику, а также поиск новых логистических цепочек в условиях эмбарго на нефть

позволит российским нефтегазовым компаниям в условиях санкционного давления и ограничений, потери рынков сбыта нефти и газа, высокой импортозависимости, а также потери доступа к иностранным инвестициям в области нефтегазового производства и разработки месторождений, развивать диверсифицирование и занимать лидирующие позиции на мировом рынке.

#### **Библиографические ссылки**

1. Юшков И. В. Анализ эффективности воздействия санкций США на нефтяную отрасль России // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 12(110). С. 51–57.
2. Renewable energy statistics 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.irena.org/Publications/2023/Jul/Renewable-energy-statistics-2023> (дата обращения: 17.02.2024).
3. World Energy Outlook 2021. [Электронный ресурс]. URL: [https://iea.blob.core.windows.net/assets/4060167b-0e3d-4e10-9c6e-8ce5b041ee4c/WEO2021\\_ES\\_Russian.pdf](https://iea.blob.core.windows.net/assets/4060167b-0e3d-4e10-9c6e-8ce5b041ee4c/WEO2021_ES_Russian.pdf) (дата обращения 17.02.2024).